

LA FIGURA DEL JEFE

IGNACIO MARTINEZ EIROA,
Teniente General de Aviación



EL progreso del hombre deriva de su capacidad de organización lo que equivale a decir de su capacidad para establecer un orden jerárquico.

Aún la sociedad más democrática que quepa imaginar está estructurada jerárquicamente y es el pueblo el que de una u otra forma, y cada determinado número de años, renueva esta estructura: se designa un Jefe de Estado, un Presidente del Gobierno, Ministros, Subsecretarios, Directores Generales, Subdirectores, etcétera, es decir una pirámide de Mando con un vértice y una base.

La Humanidad avanza, aunque sea a trompicones, en virtud de un esquema simple: Progreso-Organización-Jerarquía-Jefe.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

Reduciéndola a sus elementos simples podemos decir que toda Orga-

nización se compone de: Doctrina; Estructura Orgánica; Hombres; Recursos Financieros; Instalaciones, y Máquinas. Todo ello encuadrado en el Tiempo, que es una de las coordenadas de toda acción.

GENESIS DE LA ORGANIZACION

Toda organización nace del hombre y para el hombre. Procede de una idea —es decir, de una mente humana— y se crea para satisfacer una necesidad humana. Tan sólo la mente humana puede concebir una idea que vaya más allá del instinto y una filosofía de acción para llevar esa idea a la práctica, para transformar en realidad un deseo del hombre.

El hombre es el principio y fin de toda Organización. El sabe el "para qué" y el "cómo"; para qué se ha creado y cómo ha de actuar; cuál es la MISIÓN que cumplirá la Organización y de qué Procedimientos se valdrá para conseguirlo, la Estructura Orgánica que requiere y los hombres y medios que necesita. Conseguido todo ello, lo sitúa en el Tiempo, pues no basta satisfacer un

deseo, hay que hacerlo oportunamente.

EL HOMBRE EN LA ORGANIZACION MILITAR

El carácter de piedra angular que tiene el hombre en toda organización, se pone aún más de manifiesto en las organizaciones militares, en los ejércitos, pues éstos necesitan al hombre completo, no una parte del hombre durante una parte del día sino a todo el hombre durante las veinticuatro horas.

Las características de la Organización Militar con respecto al hombre son, fundamentalmente, las siguientes: encuadramiento jerárquico rígido; exacta delimitación de atribuciones en cualquier escalón; y sucesión automática del Mando. En virtud de ellas el hombre encuadrado en un Ejército sabe siempre quién le manda y a quién manda, conoce perfectamente sus deberes y derechos, y los límites de su responsabilidad. Todo militar es, a la vez, jefe y subordinado, manda y obedece, recibe órdenes y las imparte; y esto desde el escalón más bajo al más elevado, desde el Cabo 2.^a hasta el más alto cargo militar que está subordinado, salvo en circunstancias excepcionales, al poder político.

NECESIDAD DEL JEFE

Como escribí antes, todo grupo humano enfrentado a una tarea común necesita un jefe. Si los hombres fueran idénticos, repetición exacta unos de otros, todos desearían lo mismo al mismo tiempo, y todos seguirían el mismo camino para conseguirlo; no habría diversidad sino repetición, y los grupos humanos se ordenarían por sí mismos al igual que se ordenan las moléculas de un cristal para dar lugar a una forma perfecta. Pero al ser los hombres esencialmente distintos, tanto en el plano físico como en el psíquico, necesitan un jefe, alguien que ordene, que haga con los hombres lo que las moléculas cristalinas hacen por sí mismas.

Hoy día la magnitud de los objetivos humanos es de tal alcance que se han reducido al mínimo las posibilidades individuales y nada importante puede emprenderse sin un grupo, sin un equipo, y sin un hombre que lo mande. Todavía son posibles las grandes obras de carácter individual en el campo de las artes: un hombre puede escribir un libro, pintar un cuadro, componer una sinfonía o esculpir una bella estatua; pero en el campo de la ciencia, de la técnica, de la industria o de la guerra, el hombre necesita la

ayuda de otros, necesita agruparse, buscar colaboradores, para realizar juntos la tarea común. Pero agruparse no es suficiente, es necesario organizarse, trazar un plan, distribuir funciones, asignar tareas, fijar unos objetivos, comprobar resultados, exigir responsabilidades; es necesaria una jerarquización y, como consecuencia, un jefe.

Teóricamente puede ejercer el mando un órgano colegiado, pero los órganos colegiados se basan en la igualdad del hombre y ya dije que el hombre es desigual: el más inteligente, el más fuerte, el más ambicioso, toma, antes o después, el mando. A lo largo de la historia militar se conocen pocos casos de órganos colegiados, y todos fracasaron; bien por una acción externa pues ningún triunvirato ganó una guerra, o bien interna, ya que quien tiene madera de General en Jefe no es mucho tiempo un triunviro.

Ya sea por un órgano colegiado o por un jefe, los hombres, enfrentados a una tarea común, aceptan con agrado el mando siempre que se les mande bien. Sin embargo, el grado de aceptación no es sólo función de las cualidades del jefe, sino también de las razones de cada hombre, de cada miembro del grupo para integrarse en él, para colaborar en la tarea común. Las razones que mueven a un hombre a integrarse en una organización y aceptar un jefe pueden reducirse, fundamentalmente, a las siguientes: vocación, interés, coacción.

El ideal de un jefe es que los hombres bajo su mando lo estén por vocación. Vocación; del latín "vocare", llamar; la vocación es una llamada con dos características esenciales: el que la recibe la oye por encima de toda otra voz, y no es una llamada de orden natural sino trascendente. El hombre con vocación tiene puesta su mirada más allá de su jefe inmediato e incluso de toda la cadena de mando; no obedece a un hombre, obedece a un concepto. Es un hombre fácil de mandar. Este es el caso de la profesión militar. Ahora bien, el jefe de una organización militar —o cualquier otra vocacional— tiene la ventaja de que ejerce el mando sobre hombres con vocación, pero la obligación, o servidumbre, de que debe actuar de forma tal que esta vocación se mantenga y se incrementa, pues estas profesiones exigen el "ser" del hombre, no el "estar" del hombre, y si la vocación se pierde ya no habrá estímulo capaz de conseguir que el hombre responda a esa exigencia total.

Cuando el hombre actúa por interés necesita también alguien que lo

dirija, pero las cualidades de este alguien le influyen poco y tampoco le preocupa el resultado final siempre que su interés inmediato se satisfaga; los aciertos o fracasos del que manda le afectan solamente en cuanto afectan a su finalidad privada. En este caso la razón de ser de la organización es el beneficio y al que esté al frente de la misma se le juzgará, exclusivamente, en función de éste. Tendrá colaboradores mientras los beneficios que obtengan compensen los esfuerzos que se les exigen. La diferencia entre estos hombres y los que actúan por vocación, es la que existe entre el mercenario y el militar, y la diferencia entre sus mandos la que hay entre el Director de Empresa y el Jefe.

Los hombres colaboran también por coacción que puede ser colectiva o individual. Se agrupan y organizan para hacer frente a un peligro común, a alguna eventualidad que amenaza la vida o el bienestar colectivo, o bien actúan en respuesta a una amenaza personal. En ambos casos el estímulo es el temor y al cesar éste se interrumpe la colaboración, pero mientras existe, la actitud del que obedece frente al que manda es esencialmente distinta en ambos casos. En el primero —peligro colectivo— el jefe es juzgado exclusivamente por su eficacia y obediencia sin reservas; con frecuencia ha sido elegido por el grupo por considerarlo el más apto, y, más que dotes de mando, se le exigirán conocimientos del peligro y de los medios para evitarlo. El jefe en este caso, es un técnico en una especialidad concreta, su acción de mando es fácil y cesa en cuanto el peligro ha desaparecido.

Cuando el hombre actúa en respuesta a una amenaza personal —caso de los individuos que se integran o colaboran con una organización terrorista coaccionados por ésta— su fidelidad es nula, su obediencia será siempre pasiva y su actitud frente al que manda será la del esclavo. Para que esta actitud se mantenga será preciso que el peligro se manifieste de una manera evidente y continua y esto convierte a los individuos que están al frente de estas organizaciones en asesinos implacables cuya figura no se asemeja nada a la del jefe.

Vemos pues que cualquiera que sea la razón que mueve al hombre a integrarse en un grupo para colaborar en una tarea común, necesita ser mandado. El jefe se nombrará a sí mismo, será designado por una autoridad superior, o lo elegirá el propio grupo, pero en cualquier caso es evidente que la acción de mando es consustancial a toda or-

ganización, y de la figura del jefe dependerá, casi siempre, el éxito o el fracaso de la misma.

CONCEPTO DE MANDO

La palabra "mandar" y el concepto "mando" tienen, en nuestro idioma dos acepciones. Una concreta: dar órdenes, y otra amplia: ejercer el mando. No cabe duda que dar órdenes y hacer que se cumplan es una de las atribuciones del jefe. En esta cuestión escribe el general Bermúdez de Castro: "Mandar es el arte de hacerse obedecer por los subordinados inspirándose en la ejecución de las órdenes la aplicación de todas las virtudes militares". Ejercer el mando supone mucho más. El jefe debe concebir y alumbrar ideas, prever, fijar objetivos, hacer planes, acopiar medios, administrar, coordinar, decidir, dar órdenes y vigilar su cumplimiento; además debe instruir e instruirse, y hacerse querer y respetar. Todas estas funciones —y alguna que seguramente olvidé— están contenidas en el concepto "Mandar".

Al margen de su contenido, no cabe duda que Mandar es un arte, y el arte es el dominio perfecto de una técnica... y algo más. Se puede llegar a ser un buen jefe con el dominio perfecto de la técnica del mando. Para ser un conductor de hombres, un gran jefe, se necesita "algo más"; este "algo más" no se aprende, se perfecciona si se posee, pero nunca puede adquirirse.

Ahora bien, todo lo que el arte de mandar tiene de oficio, de técnica, es susceptible de aprendizaje y el hombre que elige la carrera de las armas debe estar dispuesto a aceptar de antemano que toda su carrera ha de ser un aprendizaje permanente, un proceso de formación constante. Y por su doble condición de jefe y de subordinado su vida será aprendizaje y enseñanza, un constante formarse a sí mismo y formar a sus hombres.

Esquemáticamente, el jefe, en cualquier escalón de mando, se enfrenta con los siguientes deberes fundamentales: cumplir la misión que le haya sido asignada; programar y elaborar —en la medida de sus posibilidades— el futuro de la organización (aunque su escalón de mando sea modesto siempre le será útil pensar en el futuro); prepararse para ejercer el mando inmediato superior; y preparar a sus subordinados para que puedan sustituirle eficazmente.

El cumplimiento de la misión, la preparación del futuro, la propia

capacitación para mandos superiores, y la formación de sus subordinados, no son tareas inconexas, sin relación entre sí; de una manera constante, en paz y en guerra, la actividad del jefe abarca estas cuatro tareas fundamentales. Si entre sí se excluyeran, sería prioritaria, por supuesto, el cumplimiento de la misión. Pero no se excluyen, ya que el jefe mientras decide el hoy y prepara el mañana, se forma, pues su acción debe ser una exigencia constante de superación, y esta actitud de exigencia consigo mismo, su ejemplo, su bien hacer, será la mejor escuela para sus hombres.

El jefe, para ejercer el mando eficazmente, cualquiera que sea el escalón que ocupe, tiene que haber superado los tres clásicos estadios del conocimiento: saber; saber hacer; saber hacer hacer. Este último, el "saber hacer hacer" da la medida del buen jefe. "Saber hacer hacer" supone: tener ideas claras; exponerlas con claridad; asegurarnos de que nos han comprendido; interesar a los subordinados en la tarea; cederles la iniciativa suficiente para que la consideren también suya; conocer la marcha del trabajo para corregir posibles desviaciones y, una vez terminado, compartir con los demás el éxito y reservarse para uno mismo el fracaso.

Dentro de las exigencias del "saber hacer hacer", una actitud eminentemente formativa es la delegación de funciones. Esta suele resultar tanto más difícil para el jefe cuanto mayor es su competencia y su capacidad de trabajo; el jefe capaz de hacer muchas cosas y de hacerlas bien, corre el peligro de delegar pocas funciones en sus subordinados. Esta actitud encierra un doble peligro: por una parte va anulando, poco a poco, la capacidad creadora de sus hombres, los disminuye, los degrada; y de otra, emprende una batalla contra el tiempo cuyo final es siempre la derrota. El jefe absorbente suele obtener éxito al mando de pequeñas unidades, pero al ascender a escalones superiores y seguir empleando la misma técnica se ve rebasado rápidamente y al no tener tiempo para todo —ya hablamos de la rigidez del tiempo— dedica su tiempo a lo inmediato, a lo de resolución pronta, al trámite diario, olvidando, o abandonando su verdadera misión: el planeamiento, la proyección hacia el futuro, la programación a medio y largo plazo, que deben ser las actividades primordiales del mando. (El trámite diario es como el Apoyo Fuego Directo, vistoso, espectacular, pero poco rentable; el planeamiento es la verdadera misión del jefe, como lo es la

conquista de la Superioridad en el aire para el Poder Aéreo).

FUNCIONES DEL MANDO

Se admiten, generalmente, como funciones del Mando las definidas por Fayol: Planificar - Organizar - Ordenar - Coordinar - Controlar.

Planificar

Planificar es pensar, investigar, prever, fijar objetivos, programar, en fin: preparar el mañana. El jefe debe preparar el mañana ¿es esto posible? Evidentemente. Nada surge por generación espontánea, tampoco el futuro. El futuro es hijo del presente y nieto del pasado. Igual que el hombre está contenido en el niño y será su consecuencia, y podemos actuar sobre el hombre de mañana modificando el niño de hoy, así el futuro está contenido en el presente y es consecuencia de él. Haciendo el presente labramos el futuro. Es preciso que el jefe tenga la convicción absoluta de que puede y debe actuar sobre el futuro de la organización y dedicar a ello gran parte de su tiempo. (El refranero español, con un sentido trágico de la vida, dice: "quien siembra vientos recoge tempestades"; también podría decir, con un sentido más alegre: "quien bien siembra, bien recoge". Hay que tener la generosidad suficiente para aceptar que quien siembra y quien recoge, no son siempre el mismo individuo. Sembramos para otros, ese es nuestro destino individual y debemos aceptarlo alegremente, desterrando para siempre del ánimo del jefe la nefasta política de "después de mí, el Diluvio").

El futuro puede preverse y forjarse con bastante exactitud. La previsión y la prospectiva son las herramientas de las que el jefe debe valerse en esta tarea. Podrá, además, utilizar su intuición, si la tiene. Es cierto que circunstancias fortuitas pueden modificar lo por venir, pero también lo es que toda circunstancia puede llegar a controlarse y, en ese instante, deja de ser fortuita. (La viruela dejó de ser una circunstancia fortuita cuando Pasteur descubrió la vacuna. Podrían ponerse mil ejemplos pues la historia del hombre no es más que un batallar constante para conseguir el dominio de lo fortuito).

Respecto al futuro se puede centrar la acción del Mando en los siguientes aspectos: eliminar los factores negativos del presente para que no incidan adversamente en el futuro, potenciar los positivos, y tratar de controlar los fortuitos que puedan amenazarlo, reduciendo el riesgo al mínimo; una vez hecho ésto, si el porcentaje de riesgo es

aún demasiado grande, debe modificar sus planes.

Organizar

Podemos decir que Organizar es: ordenar y distribuir los elementos de una Organización para alcanzar el fin específico de la misma con la mayor eficacia y el menor coste.

El jefe, como organizador, ha de ser plenamente consciente de que el concepto "organizar" es esencialmente dinámico. Todo cuanto existe está sometido a un proceso de organización constante. La vida es un equilibrio entre lo que muere y lo que nace cada día.

Toda organización está condicionada por sus hombres, sus medios, y las circunstancias que la rodean: los hombres, los medios, y las circunstancias, están en constante evolución; la organización para sobrevivir, para permanecer, para continuar, tiene que adaptarse; su estructura orgánica debe ser tal que le permita evolucionar al mismo ritmo que evolucionan los elementos que la componen y las circunstancias en que está inmersa, sin perder nunca de vista el fin específico para el que fue creada. Ahora bien, el organizador, el hombre que crea la estructura de una organización, debe tener la inteligencia y el desprendimiento necesarios para ser capaz de crear una estructura orgánica flexible por sí misma, de tal forma que en su proceso evolutivo normal tenga capacidad para eliminar a su creador cuando la dinámica de la organización sea superior a la de aquél.

Como todo concepto dinámico, el de organizar no se ajusta a principios inflexibles: se podrían citar como normas, casi siempre válidas, las siguientes:

— División del trabajo: un puesto para cada hombre y cada hombre en su puesto (el extremismo puede ser peligroso, llevarnos a la deshumanización por la excesiva especialización de tareas).

— Unidad de mando: cada hombre debe recibir órdenes de un solo jefe.

— Sucesión automática del mando: tiene que haber siempre una persona con autoridad para decidir.

— Delimitación de atribuciones: todos y cada uno deben de conocer sus límites de acción y responsabilidad.

— Selección de personal: muy pocos hombres valen para todo; también muy pocos son totalmente inútiles; lo normal es que cada hombre sea muy eficaz en algunas tareas y poco idóneo para otras. Misión del jefe es colocar a cada hombre en el

puesto en que pueda servir mejor a la organización.

— Espíritu de equipo: un solo objetivo, una sola acción, y un solo pensamiento.

Ordenar

Dar órdenes y hacerse obedecer... de buen grado. La obediencia pasiva es a la obediencia activa lo que el carbón al diamante. Si Poder es Autoridad más Fuerza, y consideramos constante el primer término de esta igualdad, vemos que para conseguir el mismo grado de Poder será necesaria menos Fuerza cuanto mayor sea la Autoridad. Pero la Autoridad sobre otros hombres viene de abajo a arriba, hay que saber ganarla.

Dar órdenes y hacer que se cumplan de buen grado, es lo que llamé más atrás "saber hacer hacer", esto es:

— Tener ideas claras: saber lo que queremos hacer, los medios con que contamos, y la mejor manera de conseguirlo.

— Exponerlas con claridad: adaptar toda orden a la mentalidad del que la recibe; asegurarnos de que contiene los datos necesarios para cumplirla.

— Comprobar que nos han comprendido: si no es así, el fallo puede ser tanto del que explica como del que no entiende.

— Ceder la iniciativa suficiente: que el que realiza una tarea ponga en ella toda su persona y no sólo una parte.

— Vigilar el trabajo y corregir desviaciones.

— Respetar la línea jerárquica: "Normalmente dará las órdenes a través de sus inmediatos subordinados, sosteniendo las que estos den, salvo en casos excepcionales o de notoria injusticia". Art. 96 de las Reales Ordenanzas.

— Personalizar las órdenes: concretar quién es la persona responsable de cada tarea.

Coordinar

Cualquier grupo humano supone una coincidencia de intereses diversos que, a veces, se oponen entre sí. A esta acumulación de intereses debe superponerse el interés común, el interés de la organización, el interés del servicio, hablando en términos militares. El hecho de que exista un interés general al cual debe subordinarse todo otro interés, no impide que pueda existir oposición entre determinados intereses particulares, o entre alguno de ellos y el interés general.

Por otra parte, y aún no exis-

tiendo oposición de ningún tipo, puede ocurrir que las opiniones con respecto a un objetivo concreto y al mejor medio de alcanzarlo, sean dispares.

Misión del jefe es conseguir la coincidencia de los intereses particulares entre sí, y la de éstos con el interés general, y lograr un estado de opinión unánime con respecto al objetivo y a los procedimientos para alcanzarlo. Coordinar es en un 90% convencer y sólo en un 10%, ordenar.

Controlar

El hombre, en mayor o menor grado, tiende a la obra perfecta, pero, también en mayor o menor grado, desfallece, ignora, se desanima, se abandona, comete errores. El jefe no puede limitarse a ser un juez que espera, al final del camino, para dictar sentencia; el jefe ha de marchar al paso de sus hombres, estimularlos, aconsejarlos, corregirlos, sustituirlos, modificar los planes, si es preciso y, sólo en último extremo, castigarlos.

Con respecto a la misión de controlar, lo más importante para el jefe no es corregir las equivocaciones, sino impedir las, y de esta forma conseguir que todo objetivo se alcance de acuerdo con los planes previstos.

EL JEFE

Enumeradas las funciones del Jefe nos preguntamos ¿para ejercer estas funciones con eficacia, cómo ha de ser el Jefe, qué virtudes debe tener, de qué vicios debe estar exento?

Las virtudes y los vicios del hombre lo son también del Jefe, pero la incidencia de unas y otros no es la misma según que la función del hombre sea la de mandar o cualquier otra.

Las virtudes y los vicios cuya carencia o existencia respectivas pueden comprometer gravemente la capacidad de mandar, son según mi criterio, y aceptando de antemano cualquier opinión distinta, los siguientes:

La inteligencia, la firmeza y la disciplina, que considero abarcan muchas otras (voluntad, decisión, claridad de juicio, encuanidad, valor, flexibilidad, perseverancia, abnegación, amor a la responsabilidad, constancia, discreción, entereza, iniciativa, serenidad), de entre las virtudes.

Y de los vicios, la corrupción, la ambición, la irresolución y la injusticia.

Con este bagaje cualquier hombre puede ser un buen jefe. Para ser un gran jefe se necesita, además, la ocasión. ■